

# Sociale innovatie als inspiratie

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. F.D. (FRANK) POT

Radboud Universiteit Nijmegen



## INAUGURELE REDE

PROF. DR. F.D. (FRANK) POT



Investeren in de ontwikkeling van mensen en in 'slimmer werken' legt de basis voor een hogere arbeidsproductiviteit, betere benutting van technologische innovatie en meer plezier in het werk. Het is nodig vanwege de kleiner wordende beroepsbevolking, de kenniseconomie en de toenemende concurrentie door

mondialisering. Dat wordt door sociale partners en overheid onderkend, die dan ook - vaak samen - veel activiteiten onder de noemer 'sociale innovatie' ontplooiën. Er lijkt zich zelfs een 'poldermodel-plus' te ontwikkelen. 'Het nieuwe werken' brengt bovendien veranderingen met zich mee in de aard van de arbeidsrelatie tussen baas en medewerker. Vanzelf gaat dat allemaal niet, want veranderen is lastig en alle stakeholders hebben zo hun eigen dilemma's. Tijdens een economische recessie komen die verscherpt naar voren.

Frank Pot (1945), arbeids- en organisatiesocioloog, studeerde sociaal culturele wetenschappen aan de Universiteit Utrecht en schreef een historisch sociologisch proefschrift over beloningssystemen (UvA). Pot werkte van 1983 tot 2007 bij TNO. Hij was bijzonder hoogleraar Arbeid en Technologie (1991 - 1999) aan de Universiteit Leiden. Sinds september 2008 is hij bijzonder hoogleraar Sociale innovatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

SOCIALE INNOVATIE ALS INSPIRATIE



## **Sociale innovatie als inspiratie**

*Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Sociale innovatie aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 24 april 2009*

**door prof. dr. F.D. (Frank) Pot**

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen  
Fotografie omslag: Bert Beelen  
Drukwerk: Thieme MediaCenter Nijmegen

ISBN/EAN 978-90-9024088-6

Door prof. dr. F.D. (Frank) Pot

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

Mijnheer de rector magnificus, geachte bestuurders van de Radboud Universiteit en van de Faculteit der Managementwetenschappen, beste familie en vrienden, geachte leden van de universitaire gemeenschap, zeer gewaarde toehoorders,

Ik heb de medewerkers van DSM Anti Infectives in Delft twee keer een lezing horen geven. Het was beide keren muissstil. De zaal was gefascineerd. Ik ook. Deze mensen spraken niet als werknemers van DSM, maar als de trotse eigenaren van de processen waarvoor ze verantwoordelijk zijn. De ploegen zijn zelfsturend. Er zijn nieuwe functies en rollen bedacht. De essentie daarvan is dat daardoor regelproblemen binnen en tussen deelprocessen voortdurend worden voorkomen of opgelost. Zonder tussenkomst van chefs, want die zijn er niet. De ploegen rapporteren aan de *operations* manager. Ze weten precies wat de kostenstructuur is en maken plannen voor verbetering en innovatie. Deze verregaande vorm van zelfsturing is gekoppeld aan biotechnologische innovatie, het produceren van antibiotica met behulp van enzymen. Op deze wijze slaagt DSM Anti Infectives erin om tot de top van de wereld te blijven horen.

In termen van de typologie van Minzberg kun je zeggen dat het bedrijf zich heeft ontwikkeld van een machinebureaucratie naar een professionele bureaucratie (Minzberg 1979). Echter wel een vorm daarvan die meer dan gemiddeld een lerende organisatie is. Alice Lam noemt dat de *J-form*, verwijzend naar de voorbeelden van Japanse innovatieve bedrijven (Lam 2006).

Een ander voorbeeld: toen ik de eerste keer bij Finext kwam, in Huis de Werve in Voorburg, en te vroeg was, moest ik even wachten in de 'grand salon'. Het viel me meteen op dat er een bijzondere sfeer was. De mensen regelden dingen met elkaar, stelden elkaar vragen, begonnen een discussie. Niets bijzonders zult u zeggen. Maar de manier waarop ze dat deden. Met zelfvertrouwen, met een vanzelfsprekendheid, met een houding van 'dit heb ik nodig' of 'hier ga ik wat mee doen'. En ineens realiseerde ik me wat de betekenis is van het lastig te vertalen woord *empowerment*. De circa 170 financiële consultants en interimmanagers van Finext werken in ongeveer twintig teams die zelfsturend zijn en met elkaar netwerken vormen. Ze stellen die teams zelf samen en kiezen hun eigen collega's op basis van kennis, opvattingen en ideeën voor de markt. Geen bazen, wel een directeur die faciliteert en de plannen toetst. 'Wie het weet mag het zeggen. Niet: wie de baas is mag het zeggen.' Geen functies maar rollen. Elk team kent de rollen: tijdelijke trekker, Human Resources, sales, controller, coach. Je bepaalt je eigen loopbaan en tot op zekere hoogte je eigen arbeidsvoorwaarden, in overleg met het team. Dat het concept succesvol is, spreekt uit de voortdurende groei van het bedrijf, ook nu. Wat betreft organisatievorm zou ik Finext een 'adhocracy' noemen en wel een bijna ideaaltypisch exemplaar waarvan Minzberg zou watertanden.

Waarschijnlijk is het de randstadbewoners onder u ook opgevallen dat Den Haag schoner is geworden. De actie Den Haag Schoon is een succes. Enerzijds omdat het publiek meewerkt, maar ook vanwege de sociale innovatie bij het Bedrijfsonderdeel Vegen en Straatbedrijf van de gemeente. Er wordt gewerkt met een beeldbestek, ofwel normen over hoe schoon een straat is en moet zijn. De teams beoordelen dat zelf en adviseren de opzichter of er al schoongemaakt moet worden of nog niet. Komen ze andere onregelmatigheden in de openbare ruimte tegen, van scheve paaltjes tot illegale activiteiten, dan melden ze dat (336 paar ogen op straat). Er zijn nog maar twee functies: variabel inzetbaar zonder machines en variabel inzetbaar met machines. Behalve het normale werkoverleg is er twee keer per jaar overleg over strategische zaken, de zogenaamde tafelsessies, waar men wisselt van tafel en onderwerp. Het ziekteverzuim is gedaald van 27 procent in 2000 naar 5 procent nu. 80 procent van de mensen is trots op zijn of haar werk. Doordat de nieuwe werkwijze ook productief is, kon het bedrijfsonderdeel de concurrerende biedingen van private bedrijven weerstaan.

Van machinebureaucratie schuift de organisatie op naar professionele bureaucratie. Dat is bijzonder omdat bij het begrip professionele bureaucratie altijd gedacht wordt aan universiteiten, advocatenkantoren, ziekenhuizen enzovoort. Hier gaat het om mensen met lage opleidingen, voor een deel komend uit de sociale werkvoorziening.

#### WAT IS SOCIALE INNOVATIE?

Taalkundig is sociale innovatie een verzamelnaam voor vernieuwingen van management, werkorganisatie, arbeidsrelaties (leidinggevende – medewerkers) en arbeidsverhoudingen (medezeggenschap en sociale partners).

De politieke betekenis van het begrip is dat wordt benadrukt dat naast en in samenhang met technologische innovatie ook sociale innovatie nodig is: om de technologische innovatie beter te kunnen benutten, om de talenten van mensen te ontwikkelen, om werk leuker te maken (Van Hoof et al. 2002), om de arbeidsproductiviteit te verhogen en om het innovatief vermogen van organisaties te vergroten. Dat alles tegen de achtergrond van toenemende concurrentie door mondialisering en de verwachte kleinere omvang van de beroepsbevolking. Ik kan daarover kort zijn; er is al veel over gezegd en geschreven.

Ik geef geen wetenschappelijk definitie van het begrip sociale innovatie omdat dat niet nodig is. We gebruiken het begrip immers niet als onderdeel van een formele theorie waarvoor een precieze operationalisatie nodig zou zijn. Als we onderdelen van sociale innovatie onderzoeken, zullen we de dan gebruikte begrippen natuurlijk wel wetenschappelijk moeten definiëren.

Gezien het groeiend aantal pleitbezorgers en toepassers van sociale innovatie zou je kunnen spreken van een beweging. Wie is daarmee begonnen? Succes kent vele vaders. Maar voor mij was toch een markant moment het uitkomen in 2004 van het boekje *Aan de slag met slimmer werken* van de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN), FNV Bondgenoten, CNV BedrijvenBond en De Unie (Bruin et al. 2004). Daarnaast



en daarna waren er initiatieven van vertegenwoordigers van kennisinstellingen, ministers, andere sociale partners, de Sociaal Economische Raad (SER), bedrijven en instellingen, innovatieplatforms, adviesbureaus. Ik noem maar een paar voorbeelden: het Sociaal Contract bij de NS, de projecten 'slimmer werken' bij Faber Electronics in Velp, de programma's sociale innovatie van Actiz in de zorg en van het A+O Fonds Gemeenten. Achmea leidt honderd managers innovatie op. In verschillende bedrijven komen ondernemingsraden zelf met plannen. Inmiddels is er het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie en hebben kennisinstellingen het instituut SCOPE opgericht. Ik zou over die ontwikkelingen een boek kunnen schrijven. In een aantal andere Europese landen is iets vergelijkbaars aan de gang, soms al langer, bijvoorbeeld in Ierland, België, Finland en Duitsland: *workplace development*, *innovative Arbeitsgestaltung*, enzovoort. (Alasoini et al. 2005) Het meest recente voorbeeld is de instelling van de 'Good Work Commission' in het Verenigd Koninkrijk, die bestaat uit ruim tien *chief executive officers* en een aantal vakbondsvoorzitters. Niet te verwarren met onze omschrijving van 'gewoon goed werk' (*decent work*) die gaat over minimale vereisten ten aanzien van inkomen, werkzekerheid en arbeidsomstandigheden. De rol van sociale partners en overheid alsook de wijze en omvang van financiering verschillen per land aanzienlijk. Het Europese beleidskader waarin sociale innovatie het beste past zijn de *common principles of flexicurity* om meer en betere banen te scheppen door flexibiliteit en zekerheid (European Commission 2007). In het innovatiebeleid van de EU is de aandacht voor *non technological issues* weliswaar groeiende maar nog zeer beperkt (Armbruster et al. 2006).

Veel aandacht dus voor sociale innovatie, maar makkelijk is het niet. Elke *stakeholder* heeft zo zijn eigen dilemma's. Vakbonden willen geen eenzijdige flexibiliteit of achteruitgang van de kwaliteit van de arbeid. Op dit moment staat Nederland volgens het European Trade Union Institute wat *job quality* betreft op de tweede plaats, onder Denemarken (Leschke & Watt 2008). Medewerkers vrezen verlies van werkgelegenheid op de korte termijn. Medewerkers willen geen 'kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap'. Dat dit dilemma reëel is blijkt uit een onderzoek naar *high performance work organisations* in de jaren negentig in de Verenigde Staten. Dat ging onder meer over teamwork en betrokkenheid bij *total quality management*. De verwachte winst situatie voor management en medewerkers trad niet op. De *performance* verbeterde, maar ging gepaard met ontslagen in de jaren daarna, terwijl de lonen niet stegen (Osterman 2000). Win-win ontstaat dus niet vanzelf. Sociale innovatie is denken op langere termijn, maar bonussen stimuleren het management tot kortetermijn kostenbesparingen. Sociale innovatie is ook kennis en macht delen in de organisatie, maar sinds de dissertatie van collega Doorewaard weten we hoe vanzelfsprekend de macht van het management is (Doorewaard 1989).

Aan het slot van dit deel van mij rede wil ik nog kort ingaan op de vraag wat er nu eigenlijk nieuw is aan sociale innovatie. Is het geen 'oude wijn in nieuwe zakken'? Wat hebben we allemaal al niet gehad: 'kwaliteit van de arbeid' van de vakbeweging in de

jaren zeventig, de projectgroep 'techniek, organisatie en arbeid' hier in Nijmegen, de stichting 'mens en arbeid nieuwe stijl', 'anders werken' van het NCW, 'sociotechniek', het programma 'technologie, arbeid en organisatie' van Economische Zaken, functieverbetering van SER en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. En dan ben ik nog niet volledig. Ook het vraagstuk van de innovatieve organisatie wordt al lange tijd besproken. Ik herinner mij een artikel in 1997 van collega Dankbaar die al deze thema's met elkaar verbond in zijn bespreking van *lean production* (Dankbaar 1997; zie ook Pot 1993). Ja, voor een deel gaat sociale innovatie over dezelfde onderwerpen. Nou en? Dat bewijst alleen maar dat het om vraagstukken gaat die voortdurend aandacht vragen. Dat er nieuw elan is ontstaan is mooi meegenomen en dat er een nieuw begrip is dat inspireert en als vaandel kan dienen is nuttig. Maar er zijn ook nieuwe elementen. Het meest nieuwe vind ik de veranderende arbeidsrelatie, de verhouding tussen medewerker en leidinggevende, resp. werkgever. Ik kom daar uitvoeriger op terug. Nieuw is ook wat ICT allemaal kan faciliteren. 'Het nieuwe werken' is vooral 'overall kunnen werken'. Dat heeft consequenties voor gebouwen en de inrichting ervan, voor de stijl van leiding geven en voor de werkorganisatie. Kijk naar de voorlopers Interpolis en TNO Arbeid en naar de nieuwe hoofdkantoren van Microsoft op Schiphol en de Rabobank in Utrecht, hoe Philips het programma *workplace innovation* wereldwijd gaat uitrollen, om slechts een paar voorbeelden te noemen. Tenslotte is de urgentie nieuw en anders: mondialisering, kenniseconomie en krimpende beroepsbevolking. Alle reden dus om elkaar te inspireren om vanuit de eigen positie en door samenwerking de sociale innovatie in Nederland te versterken. Dat we elkaar daarbij af en toe kritisch een spiegel moeten voorhouden, spreekt vanzelf.

#### VERANDERENDE ARBEIDSRELATIE

Bij discussies over 'het nieuwe werken' hoort ook de discussie over 'de nieuwe werknemer' en de verandering van de arbeidsrelatie. Eigenlijk spreken we vanaf begin jaren negentig al over 'de nieuwe werknemer' (De Korte en Bolweg 1994). Uw en mijn indruk is dat de grote meerderheid van werknemers zichzelf niet meer ziet als de Fordistische loonslaaf en dat het klassieke klassenbewustzijn nauwelijks nog bestaat. Werknemers mogen eigen ideeën inbrengen, meedenken over procesoptimalisering. De traditionele rollenscheiding tussen leidinggevende en werknemer is vervaagd. Dat blijkt ook uit het schaarse onderzoek op dit gebied (Schumann 1999; Nauta et al. 2007). We spreken steeds vaker over 'medewerkers' en Fietje Vaas gaat nog een stap verder een noemt ze 'mededenkers' (Vaas & Pot 2008). Dat meedenken biedt voor medewerkers nieuwe kansen: enerzijds problemen oplossen waaraan men zich altijd al ergerde en anderzijds speelruimte creëren voor de eigen ontwikkeling en belasting. Dit 'ondernemende medewerkerbewustzijn' is nog versterkt doordat organisaties erin zijn geslaagd om de druk van de markt (door mondialisering en aandeelhouderskapitalisme), vaak in de vorm van 'klantgericht werken', door te geven tot aan het laagste niveau in de organisatie.

Iedereen is tot op zekere hoogte bezorgd over de concurrentiepositie van de eigen organisatie. Daarvan zijn immers eigen inkomen en werkgelegenheid afhankelijk. Met name de lagere leidinggevenden komen hierdoor onder druk te staan.

Dit heeft vergaande gevolgen voor de arbeidsrelatie waaraan in de wetenschap drie dimensies worden onderscheiden: de hiërarchische relatie, de ruilverhouding en het psychologisch contract. Dat de hiërarchische relatie is veranderd, blijkt al uit wat ik zojuist heb gezegd. De ruilverhouding verandert ook. De 'ondernemende medewerker' onderhandelt scherper over loon en inzet, wil prestaties beloond zien en door ontwikkeling de eigen arbeidsmarktpositie verbeteren. Het management neemt prestatie-elementen op in de beloning en faciliteert de ontwikkeling, er daarbij de nadruk op leggend dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor de eigen *employability*. Bij het bepalen van de arbeidstijden heeft het 'zelfroosteren' zijn intrede gedaan. Ook het psychologisch contract verandert aanzienlijk. Er is niet meer alleen een afspraak over geld, werktijden en prestaties, maar tevens over een flexibele inzet en vooral over 'meedenken' om kwaliteit en concurrentiepositie te versterken. Het 'medewerkers binden en boeien' van de jaren negentig moet worden bijgesteld. Medewerkers moeten worden gebonden, respectievelijk zich met de organisatie identificeren, maar leiding en medewerkers moeten tegelijkertijd afstand houden en rekening houden met afscheid in het kader van de gewenste flexibiliteit. Dat lijkt tegenstrijdig en we zullen moeten onderzoeken hoe dit zich ontwikkelt en welke gevolgen dat heeft voor mensen en organisaties.

Uit deze veranderde arbeidsrelatie mag echter niet de conclusie worden getrokken dat de medewerker 'mede-ondernemer' is geworden. Als je enthousiaste verhalen hoort over sociale innovatie zou je dat wel eens kunnen denken. De actieve deelname van medewerkers aan rationalisatie- en innovatieprocessen verandert er niets aan dat *targets* door de leiding worden bepaald en strategische beslissingen door de werkgever worden genomen. Deze betrokkenheid kan zelfs nieuwe spanningen oproepen tussen medewerkers. Gebruikersparticipatie, zoals het vroeger ook wel genoemd werd, gaat immers over de effectiviteit van projecten en processen, maar medezeggenschap gaat over de gevolgen voor werkgelegenheid, beloning en belasting. Dat ligt niet vanzelf in elkaars verlengde. Om die spanning op te lossen is op een hoger niveau een gezamenlijke strategische visie nodig en een sfeer van vertrouwen. Dan gaat het niet meer alleen om de organisatie, maar ook om de arbeidsverhoudingen, de betrokkenheid van werkgevers- en werknemersorganisaties.

#### THEORETISCHE INVALSHOEKEN

Vervolgens wil ik met u nagaan wat de belangrijkste theoretische benaderingen zijn om sociale innovatie in organisaties te begrijpen. Ik spreek expres over theoretische benaderingen omdat het heel moeilijk is om over deze complexe problematiek eenduidige theorieën te ontwikkelen.

In de literatuur over strategisch management is sinds zo'n twintig jaar de *resource based view* (Eisenhardt & Martin 2000) het kader voor onderzoek naar de condities

waaronder ondernemingen concurrentievoordeel kunnen verwerven en behouden. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de producten en diensten en in hoeverre die concurrerend zijn, maar ook naar de interne bronnen en hoe die tot concurrentievoordeel kunnen leiden. Die bronnen zijn dan bijvoorbeeld managementvaardigheden, werkorganisatie, kennis en competenties. Voordeel ontstaat wanneer die bronnen de doelmatigheid en doeltreffendheid bevorderen en wanneer ze zeldzaam zijn en moeilijk of slechts tegen zeer hoge kosten te imiteren. Die theoretische aanname is lastig want aan de ene kant lijken modellen van management, werkorganisatie en competentieontwikkeling makkelijk te imiteren, aan de andere kant is elke organisatie weer zo uniek dat de toepassing van die modellen bijna altijd verschillend zal zijn. Tegenwoordig spreekt men van *dynamic resource based view* omdat de bronnen voortdurend moeten worden aangepast aan ontwikkelingen in de omgeving. Het onderzoek richt zich dan op de *dynamic capabilities*. Dat gaat dus ook over het innovatievermogen van een organisatie. In dat verband is een belangrijk begrip *absorptive capacity* of 'opnemend vermogen' (Lane et al. 2002) dat verwijst naar het vermogen van een organisatie om kennis van externe bronnen te onderkennen, toe te passen (te assimileren, te transformeren) en te exploiteren. Aanvankelijk keken de onderzoekers op dit gebied vooral naar (het niveau van) de 'eerder verworven kennis'. Onze collega's van de Erasmus Universiteit hebben daaraan twee determinanten toegevoegd. De eerste is de werkorganisatie. Een functionele organisatievorm gaat samen met een slecht opnemend vermogen, een divisievorm met een bescheiden, en een matrixvorm met een goed opnemend vermogen. De tweede determinant is wat zij noemen het 'combinatievermogen'. Daarmee worden bedoeld in procedures vastgelegde kennis, coördinatiemechanismen en aard en sterkte van de identiteit. Strakke routines en sterk normatief gedrag kunnen efficiënt zijn, maar zijn niet bevorderlijk voor het opnemend vermogen. Contacten tussen verschillende functies en beroepsgroepen en participatie aan de besluitvorming leidt juist wel tot een groter opnemend vermogen (Van den Bosch et al. 1999). Tegenwoordig wordt ook de vorming van allianties in de keten of met gedeeltelijke concurrenten binnen het kader van de *dynamic resource based view* bestudeerd. Het leren van organisaties van elkaar wordt natuurlijk bemoeilijkt door nationale en organisatieculturen. Toch is ook deze vorm van *absorptive capacity* belangrijk. Daarvoor is een gedeelde 'sociale identiteit' nodig gebaseerd op gezamenlijke doelstellingen, normen en vertrouwen (Nieminen 2005). Deze combinatie van *absorptive capacity* en het aangaan van allianties is door Chesbrough (2003) beschreven als 'open innovatie'. Omdat 'open innovatie' ook binnen grote organisaties nodig is vanwege de turbulente omgeving, en omdat min of meer zelfstandige *business units* die samenwerking bemoeilijken, is er een model ontstaan dat Strikwerda (2008) de 'multidimensionele organisatie' noemt. Managers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor resultaten op meerdere dimensies zoals product, regio, klant, marktsegment. Een mooie uitdrukking in innovatieland tegenwoordig is 'you are what you share'.

Deze conclusies tot nu toe zijn op onderzoek gebaseerd, maar het onderzoek is

bijzonder lastig omdat er zoveel variabelen in het spel zijn en de werkelijkheid – anders dan het geval is bij een laboratoriumexperiment – voortdurend verandert. Soms leren we van kwalitatieve, diegravende casestudies, soms van het kwantitatief vergelijken van vele cases wat dan per definitie weer oppervlakkiger is. Dat is nu eenmaal het veld dat wij bestuderen. We kunnen wel onze begrippen scherper maken en preciezer omschrijven wat de veronderstelde relaties ertussen zijn (Armstrong & Shimizu 2007). Een mooi voorbeeld van een creatieve methodologie is het recente onderzoek van Jacobs en Sniijders (2008). Ze bestudeerden 22 organisaties die herhaaldelijk succesvol zijn met innoveren en leerden dat voor dat succes die ondernemingen op tien punten goed moeten zijn als ware het een tienkamp in de sport: strategie/bedrijfsmodel, maatschappij-oriëntatie, klant-oriëntatie, ambitie/durf, doorontwikkeling, leren van reële getallen, de beste mensen, ambiance/open cultuur, sterke netwerken, focus en *commitment*. Opvallend is natuurlijk dat technologie er niet bij staat. In termen van de organisatie-theorie van Minzberg bewegen deze succesvolle organisaties zich van machinebureaucratie naar professionele bureaucratie maar dan wel een open variant daarvan (Jacobs & Sniijders 2008: 69-87).

De *dynamic resource based view* biedt dus in beginsel een goed theoretisch kader om sociale innovatie te bestuderen. Dat kader attendeert ook op lacunes in de praktijk van sociale innovatie. Zo wordt er in de praktijk eigenlijk weinig aandacht besteed aan de problematiek van de *absorptive capacity* omdat men blijft steken in ‘flexibel organiseren’ en ‘leuk werken’, wat elk op zichzelf natuurlijk ook belangrijk is.

Een andere manier van naar *resources* kijken is ze te benoemen als ‘kapitaal’. Met *human capital* worden meestal opleiding en ervaring bedoeld. *Social capital* is een functie van de organisatie en gaat over de sociale structuur en over de interacties tussen de leden van de organisatie. Een groter sociaal kapitaal zou tot een betere *performance* en bijvoorbeeld ook minder gezondheidsrisico's leiden (Badura et al. 2008; Kirsten 2008). Deze benadering kent een veelheid van economische, politicologische en sociologische uitwerkingen, die echter lastig blijken te operationaliseren voor empirisch onderzoek. De nieuwste loot aan deze stam is *mental capital* dat het cognitief vermogen en de emotionele intelligentie omvat (Weehuizen 2008; Beddington et al. 2008). Er wordt een relatie verwacht met productief en innovatief gedrag.

Naast de strategisch management-benadering en de kapitaalbenaderingen wil ik nu eens kijken naar specifieke theorieën over hoe de organisatie van het werk en de functie-inhoud het leren en innovatief werkgedrag bevorderen. Regelmogelijkheden (zoals taakautonomie) en sociale ondersteuning dragen bij aan het verkleinen van stressrisico's, het verruimen van leermogelijkheden en het verbeteren van prestaties indien deze doelen bij het (her)ontwerpen van organisatie en functies bewust worden gecombineerd. Karasek en Theorell (1990) onderscheiden in hun theoretische model drie dimensies: hoge of lage psychologische taakeisen, veel of weinig beslissingsruimte en veel of weinig sociale ondersteuning (van leidinggevende en/of collega's). Bij lage

taakeisen of weinig beslissingsruimte zijn de leermogelijkheden beperkt. Er is sprake van onderbenutting van competenties. De auteurs noemen dat 'verlies van innovatie-potentieel' (p.199). Hoge taakeisen kunnen op zich al stimuleren tot slimmer werken om tijd te winnen en de belasting te beperken. De beste leermogelijkheden bestaan echter wanneer het werk wordt gekenmerkt door een combinatie van hoge taakeisen en veel beslissingsruimte (*active job, active learning*-hypothese). Dit wordt nog versterkt wanneer er sprake is van veel sociale ondersteuning. Mensen voelen zich gemotiveerd om nieuwe gedragspatronen te ontwikkelen, die innovatie mogelijk bevorderen. Een combinatie van hoge taakeisen en weinig beslissingsruimte is een stressrisico. Mensen worden immers niet overspannen van storingen of problemen op hun werk maar van de onmogelijkheid om die op te lossen. Weinig sociale ondersteuning vergroot dat risico. Stress belemmert leren, zo stellen Karasek en Theorell bondig vast. Daarmee vormt stress dus ook een mogelijke belemmering voor innovatief gedrag.

In zijn theorie van de sociotechniek werkt De Sitter (1994) dat verder uit. Het gaat de integraal ontwerper van sociotechnische huize om zowel de kwaliteit van de arbeid als de kwaliteit van de organisatie. Beide doelen worden in het ontwerpproces doelbewust gecombineerd. 'Het benutten van menselijke vermogens is de kurk waarop een economie drijft' (p.39). Dat benutten gebeurt het beste door actief werk te creëren. De Sitter volgt daarbij dezelfde redenering als Karasek en Theorell. Onder andere met het oog op de leermogelijkheden maakt hij een onderscheid tussen interne regelmogelijkheden en externe regelmogelijkheden. 'Intern' betreft het oplossen van storingen en problemen in het eigen werk. 'Extern' gaat over problemen die buiten het bereik van de eigen speelruimte liggen: de werkorganisatie, de productietechniek en de besturing, bijvoorbeeld in de vorm van werkoverleg. Interne en externe regelmogelijkheden bevorderen het leren. Vooral de externe regelmogelijkheden bevorderen bovendien de betrokkenheid bij de organisatie. Omgekeerd is bij een lage externe regelcapaciteit het vervreemdingsrisico - en dus het risico van onverschilligheid - hoog.

Recent heeft het begrip 'betrokkenheid' nieuwe inhoud gekregen. Het nut van werknemerstevredenheidsonderzoek bleek niet groot en organisaties gaan massaal over naar het meten van werknemersbetrokkenheid. Wetenschappelijk is het begrip *engagement* in opkomst waarmee wordt bedoeld 'a positive, fulfilling, affective-motivational state of work-related well-being that is characterized by vigour, dedication, and absorption.' (Bakker et al. 2008). Uit de eerste onderzoeken komt naar voren dat *engagement* voorspellend zou zijn voor prestaties (*job performance*) en klanttevredenheid. *Engagement* wordt bevorderd door werkkenmerken (autonomie, ondersteuning leidinggevende, *feedback*) en persoonlijke factoren (optimisme, *self-efficacy, self-esteem*).

Vanuit de vraag hoe mensen op en van het werk leren is in dezelfde gedachtegang (het belang van interne en externe regelmogelijkheden), en in positieve ontwerpstermen door Hacker het concept 'volledige functie' ontwikkeld. Dat is een functie die hiërarchisch volledig is (een combinatie van makkelijke en moeilijke taken), vaktechnisch

volledig is (voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken) en ook organisatorisch of bestuurlijk volledig is (een samenhangend geheel van organiserende of coördinerende taken). Hoe vollediger een functie, hoe groter de kans op leren (Christis, 1998: 54-55; Hacker 2003).

Eind jaren tachtig heb ik vanuit TNO mogen meewerken aan een instrument dat – op basis van deze theorieën – welzijn bij de arbeid helpt realiseren door herontwerp van de werkorganisatie. Het kan geen toeval zijn dat daarbij ook de huidige Nijmeegse collega's Christis en Fruijtier, die toentertijd ook nog elders werkten, een grote rol speelden (Projectgroep WEBA 1989).

In de theoretische beschouwingen hebben we impliciet aangenomen dat leren op het werk zal leiden tot innovatief werkgedrag en tot betere resultaten van de organisatie. Wij zijn het met Taris (2007) eens die daarover in zijn oratie opmerkte dat die relatie nog nauwelijks is onderzocht. Van het onderzoek dat er wel is heb ik onlangs, samen met oud-TNO-collega's, een bespreking gemaakt en daaraan toegevoegd een analyse van gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Dit is niet de plaats om daar uitvoerig op in te gaan, maar de conclusies zijn dat innovatief werkgedrag samenhangt met gevarieerd werk, met autonomie en met een innovatief klimaat in de organisatie waarin meedenken en meepraten worden gestimuleerd en gewaardeerd (Pot, Kraan & Bossche van den 2009). De grote rol die 'innovatief klimaat' speelt brengt mij erop om te veronderstellen dat *externe* regel mogelijkheden wel eens heel belangrijk zouden kunnen zijn. Ook op theoretische gronden kunnen we verwachten dat externe regel mogelijkheden een grote bijdrage leveren aan leren en juist aan innoveren omdat werkorganisatie, productietechniek en besturing ter discussie komen. *Double loop learning* wordt mogelijk. Of, zoals De Sitter (1994: 359) zegt: 'Innoveren staat dus gelijk aan non-routine regelen'. Aanknopingspunten biedt ook de theorie van Sabel (2006) over de *innovative organisation*. Dit type organisatie lost het probleem van de *bounded rationality* niet op door hiërarchie en routines zoals de klassieke organisatie doet, maar door netwerken en het permanent ter discussie stellen van routines. Externe regel mogelijkheden worden echter in het gangbare onderzoek en in monitoren zoals de European Working Conditions Survey en de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden niet gemeten. Men beperkt zich daar tot interne regel mogelijkheden (autonomie). Mijn advies is om ook externe regel mogelijkheden op te nemen.

Tenslotte vind ik nog een andere benadering interessant. Dat is niet een theorie maar een metafoer. Organisaties worstelen met het spanningsveld tussen structuur en routines enerzijds en vernieuwing anderzijds. Toch groeit daar vaak wat moois uit. Dat is precies wat er ook in de jazzmuziek gebeurt (Weick 1998; Hatch 1999). Er is een melodie, een akkoordenschema en een tempo als structuur. Daarop wordt geïmproviseerd en er ontstaat iets nieuws. Willem Breuker zei ooit in een interview: 'Compositie en improvisatie zijn voor mij twee kanten van dezelfde zaak' (Buzelin & Buzelin 1994: 172). Door opeenvolgende verschillende interpretaties kan zelfs de structuur van een nummer

veranderen. De musici maken daarbij gebruik van technische vaardigheden en van eerder verworven kennis. Het gezamenlijk improviseren op een losse structuur vraagt een sterke discipline, soleren en begeleiden, luisteren naar elkaar. Het wordt pas echt mooi als de musici ook een emotionele betrokkenheid in hun spel ontwikkelen en contact weten te maken met de luisteraars in de zaal. Dat zou in organisaties ook meer kunnen worden gestimuleerd.

#### EMPIRIE: WERKT HET?

Zijn er al aanwijzingen dat sociale innovatie tot de beoogde doelen van kwaliteit van de arbeid en *performance* leidt? Ik vind van wel al is er nog niet veel onderzoek en al is daarin sprake van verschillende aspecten van sociale innovatie en verschillende aspecten van kwaliteit van de arbeid en *performance*. Veel onderzoek kijkt of alleen naar kwaliteit van de arbeid of alleen naar *performance*. Dat bespreek ik hier niet.

In het Finse *workplace development programme* heeft men tot nu toe het meest gedaan aan evaluatief onderzoek. Bij 312 projecten in verschillende sectoren, vooral gemeentes en industrie, in de periode 1996 – 2005 werd gekeken naar de samenhang tussen *performance* en kwaliteit van de arbeid. De factor *performance* omvat: productiviteit, kwaliteit van producten en diensten, kwaliteit van operaties, flexibele klantenservice en het ongestoord verlopen van het proces. De factor kwaliteit van de arbeid omvat samenwerking management en personeel, teamachtige werkorganisatie, sociale relaties, psychisch welzijn en de ontwikkeling van competenties. De correlatie (Pearson  $r$ ) tussen deze twee factoren is 0.50. Medewerkers vonden dat *performance* en kwaliteit van de arbeid evenveel waren verbeterd. Management en experts vonden dat de kwaliteit van de arbeid meer was verbeterd dan de *performance*. Het personeel was kritischer over de effecten dan management en experts. (Ramstad 2007). In een latere evaluatie van 1113 projecten werd een onderscheid gemaakt tussen de beste groep (115 projecten met zowel betere kwaliteit van de arbeid als betere *performance*) en de zwakke groep (31 projecten zonder effect op beide factoren). Het grote verschil was het implementatieproces. In de zwakke groep was het personeel nooit de initiator en participeerde nauwelijks in het implementatieproces. In de beste groep was dat andersom. Ondanks gedetailleerde analyse was het niet mogelijk andere determinanten te ontdekken. De lokale verschillen bleken groot (Ramstad 2008a en 2008b).

In een derde evaluatie onder 71 projecten werden ook duidelijke effecten op kwaliteit van de arbeid en *performance* gezien (Alasoini et al. 2008a). Het voert te ver om die hier op te sommen. Opvallend is dat er op het volgende punt geen verbetering was, namelijk de besluitvorming over dag- en weektaken (Alasoini et al. 2008b). Ik heb dat eerder externe regelmogelijkheden genoemd.

In Duitsland vond ik het meest interessante onderzoek dat van de verzekeraar AOK onder het management van 212 aangesloten organisaties. Het betrof een veelheid van maatregelen om kwaliteit van de arbeid en de *performance* te verbeteren. De resultaten



werden als substantieel beoordeeld. Bijvoorbeeld: betere gezondheidsbescherming (65 procent) en minder verzuimkosten (60 procent), hogere productiviteit (50 procent) en klanttevredenheid (27 procent industrie; 62 procent handel en diensten), minder fouten (30 en 43 procent), meer kwaliteit en innovatie (25 en 41 procent) en betere inzetbaarheid van personeel (30 procent) (Sockol et al. 2006).

In het onderzoeksproject *Konzepte innovativer Arbeitspolitik* vragen de onderzoekers van het Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) onze aandacht voor de ambivalenties van teamwork. Er zijn weliswaar meer regelmogelijkheden en het werk is interessanter geworden, maar de gevraagde prestaties zijn enorm toegenomen en ook de verantwoordelijkheid en de tijdsdruk. Dat kan des te meer problematisch zijn doordat de teams nauwelijks iets te zeggen hadden over de prestatiedoelen, de *targets* zeggen we tegenwoordig (Balzert et al. 2003). Dat ontbreken van externe regelmogelijkheden ten aanzien van *targets* komt ook naar voren uit de evaluatie van het project van Volkswagen bij de productie van de Touran. Daar hebben werkgever en vakbonden in 2002 een akkoord bereikt over lagere beloning en langer werken enerzijds en aanstelling van werklozen uit de regio en anti-tayloristische werkorganisatie aan de andere kant (Schumann et al. 2005).

Ook Ierland is actief geworden op het gebied van sociale innovatie. In een recent onderzoek onder CEO's en HR-managers van 132 bedrijven in de maakindustrie en de dienstensector kon men bevestigen wat al uit eerder onderzoek naar voren was gekomen, dat strategisch HR-management leidt tot hogere productiviteit en innovatieniveaus en tot een lager verloop van medewerkers (men noemt dat medewerkerswelzijn). Jammer dat men niet de medewerkers om een oordeel heeft gevraagd. Dat strategisch HRM is dan tweezijdige communicatie, loopbaanontwikkeling en werving, prestatie-afspraken en beloning. Maar de uitkomsten blijken nog interessanter. Nieuwe praktijken op de gebieden diversiteitsbeleid, gelijkheidsstreven en *workplace partnership* bleken de genoemde resultaten nog te versterken. De onderzoekers spreken van een 'synergetisch verband' (Flood, Guthrie & Liu 2008).

Sommige onderzoeken zijn EU-breed uitgevoerd. In het kader van het *Green Paper on Partnership for a new organisation of work* (European Commission 1997) vulden Totterdill, Dhondt en anderen op basis van onderzoek naar honderd cases in zes landen het begrip *the high road of organisational innovation* verder in. De *high road* is streven naar duurzame innovatie door medewerkersbetrokkenheid en een hoge kwaliteit van de arbeid. Daartegenover staat de *low road* van kortetermijnkostenbesparing. De *high road* levert meetbare voordelen op ten aanzien van productiviteit, kwaliteit en kosten. Daarnaast ook minder tastbare voordelen op de gebieden kennis, innovatie, technologische effectiviteit en kwaliteit van de arbeid (Totterdill et al. 2002; zie ook Parsons & Totterdill 2002). Arundel en anderen ontwikkelden op basis van de European Working Conditions Survey een typologie van vormen van werkorganisatie. Die verbonden ze met een typologie van innovatiegerichtheid van ondernemingen uit het Community

Innovation Survey. Hun conclusie is dat organisaties met teamwork en leermogelijkheden de meest actieve innovatoren zijn (Arundel et al. 2006). Een laatste Europees onderzoek dat ik wil noemen is het European Manufacturing Survey dat nog steeds loopt. Initiatiefnemer is de Fraunhofer Gesellschaft en mijn Nijmeegse collega's Ligthart, Dankbaar en Vaessen doen het Nederlandse deel. Europabreed zijn ruim 3000 ondernemingen betrokken. Na de laatste meting hebben de onderzoekers het afzonderlijke en gecombineerde effect op *performance* bekeken van verschillende soorten innovatie: productinnovatie, service innovatie, technologische innovatie, organisatorische innovatie. Alleen organisatorische innovatie heeft positieve effecten op alle *performance* indicatoren. Het beste effect bestaat waar organisatorische innovatie en technologische innovatie samengaan. (Ligthart et al. 2008a)

Ook Nederland heeft op dit terrein onderzoek gedaan. Dhondt en Vaas (1996) vonden dat autonomie en volledigheid van functies bijdragen aan het innovatievermogen van organisaties. De Erasmus Monitor van de Rotterdam School of Management omvat een groot aantal bedrijven. Hieruit blijkt dat centrale besluitvorming een belemmering is voor radicale innovaties en dat formalisering van procedures en ook hechte sociale relaties in de eenheden bevorderlijk zijn voor 'incrementele innovatie', stapsgewijze verbetering van producten en processen (Jansen et al. 2006). Kijkend naar incrementele innovaties verklaren technologische innovatie en sociale innovatie ieder ongeveer 50 procent van het succes. Opvallende conclusie is dat van de meer radicale en strategische vernieuwingen ongeveer 25 procent verklaard kan worden door technologische innovatie en ongeveer 75 procent door sociale innovatie (Volberda et al. 2006). Voor deze conclusies is ook ondersteuning te vinden in het Nederlandse deel van het European Manufacturing Survey (een kleine 300 bedrijven). Maakbedrijven zijn gemiddeld genomen innovatiever met hun organisatievernieuwing dan met hun technologische productinnovatie. Verder is er een correlatie tussen organisatorische innovatie en technologische innovatie van  $r = 0.59$ . Naarmate bedrijven hoger scoren op technologische innovativiteit, vernieuwen zij ook de organisatie meer (Ligthart et al. 2008b). In een recente evaluatie van achttien projecten waarbij TNO was betrokken, veelal industrieel midden- en kleinbedrijf, is een interessante conclusie dat in zeventien projecten beter werd gescoord op *performance*-indicatoren, terwijl de projecten bijna allemaal waren gestart vanuit een 'arbeid en gezondheid'-perspectief. In geld uitgedrukt overtroffen de opbrengsten voor de *performance* in veertien gevallen de besparing op verzuimkosten. De *return on investment* (in jaren) was in alle gevallen gunstig (Koningsveld 2008).

Werkt het? Ja, het kan werken. Maar dat gebeurt niet vanzelf. De resultaten op het vlak van *performance* zijn duidelijker dan die op het vlak van kwaliteit van de arbeid. Meer verantwoordelijkheden zonder verruiming van de regelmogelijkheden kan makkelijk tot intensivering en stressrisico leiden (Oeij et al. 2006). Wall en Wood (2005) zijn op basis van een *review* van 25 studies tussen 1994 en 2003 van mening dat conclusies over de effecten van nieuwe HR-praktijken op *performance* van de organisatie voorbarig

zijn vanwege de methodologische beperkingen van het onderzoek. Godard (2004) vindt zelfs dat de belofte van het *high performance paradigm* vooral in 'liberale markteconomieën' (Noord Amerika) vals is omdat het geen rekening houdt met de daar bestaande institutionele condities van de arbeidsrelatie (machtsverhoudingen, belangenverschillen, ontbreken van vertrouwen). Hij bepleit daar overheidsbeleid en wetgeving. In 'sociale markteconomieën' met medezeggenschap – hij noemt als voorbeeld Duitsland – acht hij de slaagkans van het paradigma groter, dat wil zeggen dat het zowel voor de werkgever als de werknemer goed uitpakt. Kalmi & Kauhanen (2008) hebben zich in die discussie gemengd met een onderzoek in Finland waarin 5270 werknemers werden geïnterviewd. De *workplace innovations* hadden de verwachte positieve gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid. Helaas heeft men niet gekeken naar de *performance*. Het trekken van eenduidige conclusies uit al het genoemde onderzoek is lastig omdat de gebruikte begrippen en variabelen nogal verschillend worden geoperationaliseerd. Er valt op dit gebied nog veel theoretisch werk en onderzoek te doen.

#### KRITISCHE WETENSCHAP

Wat mag de samenleving verwachten van de wetenschap, in het bijzonder van de bedrijfskunde? Van iemand die in de jaren zeventig medeoprichter was van de Vakgroep Arbeid en Bewustzijn in Utrecht en nu werkt bij de Faculteit der Managementwetenschappen in Nijmegen mag u een antwoord op deze vraag verwachten.

Wij moeten de ontwikkeling en verandering van productieconcepten beschrijven en die verklaren vanuit economische, sociale en technologische processen. We moeten aangeven wat de gevolgen zijn voor organisaties en mensen. Onze oriëntatie op toepassing brengt vervolgens de opdracht mee om aan te geven of en hoe ontwikkelingen door betrokkenen kunnen worden beïnvloed. Veel van wat we ontdekken zal divers zijn of zelfs tegenstrijdig. Zo zit de wereld nu eenmaal in elkaar. Daarom moet wetenschap per definitie kritisch zijn. Kritisch in twee betekenissen. Ten eerste niet bevooroordeeld bij het waarnemen van maatschappelijke ontwikkelingen. Zijn de dingen wel wat ze lijken te zijn. Spelen deelnemers wel de rol die ze zeggen te spelen. Welke belangen spelen een rol en hoe veranderen die. Wat voor analyses maken de deelnemers zelf (*collaborative research; action research*)? Genuanceerde antwoorden zijn hier nodig. Kritisch moet wetenschap ook zijn in een tweede betekenis, namelijk dat maatschappelijke ontwikkelingen en de bedoelde en onbedoelde effecten daarvan voor mens en organisatie tevens worden geanalyseerd in de context van wat op lange termijn als maatschappelijke wenselijk wordt beschouwd. Daarmee kan de wetenschap bijdragen aan het maatschappelijk debat en bouwstenen aandragen voor beleid en actie. Hoe kunnen technologische en sociale innovatie van elkaar profiteren? Hoe kunnen nieuwe productieconcepten ook bijdragen aan sociale en milieudoelen? We moeten dan wel contact houden met de praktijk en ons niet alleen laten leiden door de noodzaak van Engelstalige publicaties. Een kritische wetenschap is zeker nu nodig nu er een verwarrende situatie is ontstaan

door de kredietcrisis en de daaruit voortgekomen economische recessie. Om deze functie in de samenleving te vervullen hoef je wat mij betreft niet expliciet te spreken van *kritische Industriesociologie*, zoals men in Duitsland doet (Schumann 2001; Schumann 2002) of *critical management studies*, zoals men in het Angelsaksisch gebied doet (Alvesson & Willmott 1996), al is het wel nuttig dat met dat soort aanduidingen af en toe weer eens de kritische rol van de wetenschap expliciet onder de aandacht wordt gebracht. Zonder kritische functie kan managementwetenschappen verworden tot de 'ideologie van het managerialisme' dat uitsluitend efficiëntie en rendement predikt en wel in alle sectoren van het maatschappelijk leven en dat controle en gelikte presentaties als middelen hanteert (Parker 2002). Er zal dan ook aandacht voor moeten zijn dat de uitbreiding van het (kortetermijn) opdrachtonderzoek niet de onderzoeksprogramma's voor de lange termijn verdringt. Een kritische opleiding bedrijfskunde kan innovatoren voortbrengen en voorkomen dat haar studenten zich in de beroepspraktijk vooral richten op acceptatie, aanpassing en het wegnemen van weerstanden tegen verandering en zich daardoor ontpoppen als *servants of power*.

Het onderzoek naar sociale innovatie zou wel een financiële impuls kunnen gebruiken. De optie van een *maatschappelijk* topinstituut staat in het strategisch plan van NWO van 2006. Er zijn genoeg inhoudelijke initiatieven om dat van de grond te brengen. De politieke en ambtelijke voortgang laat echter te wensen over. Dat staat in schril contrast tot de bedragen die voor *technologische* topinstituten zijn uitgetrokken. Uit evaluatie van de Scandinavische programma's in de jaren tachtig en negentig weten we dat de rol van de overheid van groot belang is, naast die van sociale partners en kennisinstellingen (Naschold 1994). Er is grootschalig en longitudinaal onderzoek nodig naar de samenhang tussen technologische en sociale innovatie, tussen kwaliteit van de arbeid en *performance* (Wall & Wood 2005). Dit kan uitstekend aansluiten bij de Kennisinvesteringsagenda (KIA) en de Valorisatie-agenda van het Innovatieplatform.

#### WAT IK ZELF GA DOEN

Wat ga ik nu zelf doen binnen dit interessante veld? Ik wil mij concentreren op twee aandachtsgebieden. Het eerste is hoe de werkorganisatie zo (her)ontworpen kan worden dat tegelijkertijd de kwaliteit van de arbeid verbetert (inclusief een afname van gezondheidsrisico's) en de resultaten (verschillende soorten *performance*) beter worden. Ik ben het beschikbare onderzoek in Europa al aan het verzamelen en samenvatten (Pot & Koningsveld 2009).

Het tweede is de positie van de moderne kenniswerker die 'het nieuwe werken' invulling geeft. Zij moeten volgens de theorie veel aankunnen want ze hebben een *high demands-high control job*. En het is natuurlijk heerlijk om zelf te bepalen waar je wilt werken. Toch zijn er aanwijzingen dat deze categorie risico loopt. De kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen nemen toe (Dankbaar 2008). Europees onderzoek laat zien dat voor alle beroepen de werkdruk de afgelopen vijftien jaar is toegenomen (European

Foundation 2007b). Het werken in teams bleek geen verbetering op dit punt op te leveren (European Foundation 2007a). Werk en privé lopen door elkaar en dat heeft niet alleen voordelen.

Deze twee onderwerpen stellen mij in staat om samen te werken met de nieuwe collega's van Bedrijfskunde, maar ook met psychologen en sociaalgeneskundigen van de Radboud Universiteit. En natuurlijk zet ik de samenwerking met mijn oud-collega's van TNO voort. Dit alles vindt wel plaats in de maatschappelijke context en kan alleen succesvol zijn indien voldoende aansluiting wordt gevonden bij wat er in Nederland en Europa gebeurt.

De aandacht is sterk gericht op de gevolgen van de kredietcrisis en op de economische recessie. De werkloosheid loopt op. Je zou kunnen denken dat sociale innovatie wel even in de koelkast kan of misschien zelfs in het vriesvak. Naar mijn mening is dat geenszins het geval. Juist om de weg naar boven uit deze economische neergang weer te vinden en dan concurrerend te kunnen optreden is investeren in mens en organisatie noodzakelijk. De achterliggende redenen – mondialisering, kenniseconomie en afnemende beroepsbevolking – veranderen immers niet door de crisis. Het inzicht dat 'aandeelhouderskapitalisme' en managementbonussen ons op het verkeerde pad hebben gebracht, kan zelfs een stimulans zijn om het anders te doen. Ons 'poldermodel' dat periodiek onder vuur ligt als zou het tot besluiteloosheid en slappe compromissen leiden, is mijns inziens juist een goede basis daarvoor. Ik zie zelfs een 'poldermodel-plus' ontstaan waarin partijen bereid zijn elkaars belangen te respecteren en mee te denken over het managen van elkaars risico's (Evers & Wilthagen 2007). U kunt dat fraai geïllustreerd zien in het decembernummer van het tijdschrift *Zeggenschap* waarin politici, sociale partners en wetenschappers de 'kansen na de crisis' beschrijven (*Zeggenschap* 2008).

#### SLOTWOORD

Mijnheer de rector magnificus, zeer gewaardeerde toehoorders. Aan het einde van mijn rede gekomen stel ik er prijs op nog enkele persoonlijke woorden te spreken.

Geachte bestuurders van de universiteit en van de faculteit. Het is mij een grote eer, en ook een niet minder groot genoegen, om als bijzonder hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen gastvrijheid te mogen genieten. Ik dank u voor het in mij gestelde vertrouwen. Het was niet moeilijk mijn weg te vinden. Ik heb immers in het verleden al vaker met collega's uit Nijmegen samengewerkt.

Hooggeleerde Doorewaard en Dankbaar, beste Hans en Ben. Het was jullie idee om mij voor deze leeropdracht uit te nodigen. Ik dank jullie daar hartelijk voor want zoiets was precies mijn bedoeling toen ik van TNO afscheid nam.

De faculteit gaat door een moeilijk proces van reorganiseren en bezuinigen. Ik houd mij voor ogen de aansprekende reputaties van de collega's van nu en uit het verleden en ga ervan uit dat die de basis blijven voor belangwekkende resultaten. Dames en heren

collega's en studenten. De samenwerking is al begonnen en ik ervaar die als inspirerend.

Waarde Reijnhoudt, lieve Marianne. Ik dank je voor je niet aflatende steun voor de dingen die ik graag wil doen en dat we daar samen van kunnen genieten.

Lieve Rajika en Erik. Jullie horen bij de risicogroep van kenniswerkers met kinderen. Daarom kan ik mij voorstellen dat je met gemengde gevoelens mijn benoeming in Nijmegen beleeft. Een structurele opadag zit er voorlopig niet in. Gelukkig heb ik wel de ruimte om af en toe in te vallen en dat doe ik graag.

*Ik heb gezegd.*

## REFERENTIES

- Alasoini, T., E. Ramstad, T. Hanhike, M. Lahtonen (2005). *European programmes on work and labour innovation – a benchmarking approach*. Helsinki/Bonn, WORK-IN-NET.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008a). High-involvement innovation practices at Finnish workplaces. *International Journal of Productivity and performance management* 57 (6) 449-459.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2008b). *Promotion of participatory workplace practices through a publicly-funded programme: experiences from Finland*. Paper workshop WORK-IN-NET, Rome.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996) *Making sense of management: a critical introduction*. London, Sage.
- Armbruster, H. et al. (2006). *Patterns of organisational change in European industry (PORCH). Ways to strengthen the empirical basis of research and policy*. Karlsruhe, Fraunhofer Gesellschaft.
- Armstrong, C.E. & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, Vol 33, no 6: 959-968.
- Arundel, A., Lorentz, E., Lundvall, B-A. & Valeyre, A. (2006). *The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15*. Aalborg: Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Badura, B., Greiner, W., Rixgens, P., Behr, M. & Ueberle, M. (2008). *Sozialkapital : Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Berlin. Springer.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. (2008). Position paper. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress* 22 (3) 187-200.
- Balzert, S., Kuhlmann, M. & Sperling, H.J. (2003). Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. *SOFI-Mitteilungen* Nr.31, 7-31.
- Beddington, J., Cooper, C.L. et al. (2008). The mental wealth of nations. *Nature* Vol 455: 1057-1060.
- Bosch, F.A.J. van, Volberda, H.W. & Boer, M.de (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, vol 10, no 5: 551-568.
- Bruin G. de, Donners M., Vermeulen B., Peltzer F. (2004) *Aan de slag met slimmer werken*. Haarlem/Houten/Culemborg/Utrecht: AWWN, CNV BedrijvenBond, De Unie, FNV Bondgenoten.
- Buzelin, F. & Buzelin, J. (1995). *Willem Breuker. Maker van mensenmuziek*. Zutphen, Walburg Pers.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston. Harvard Business School Press.
- Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress. Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde*. Amsterdam: Het Spinhuis (dissertatie).
- Dankbaar, B. (1997). Lean production: denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? *Human Relations*, Vol. 50, Iss. 5: 567-584.
- Dankbaar, B. (2008). Arbeid blijft arbeid. *Socialisme & Democratie* 7/8: 28-35.
- Dhondt, S. & Vaas, S. (1996). *Innovatie en arbeid. Een onderzoek naar de synergie tussen kwaliteit van de arbeid en het innovatievermogen van bedrijven*. Den Haag: VUGA.
- Doorewaard, H. (1989). *De vanzelfsprekende macht van het management*. Assen/Maasticht, Van Gorcum (dissertatie).
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.

- European Commission (1997). *Green Paper on Partnership for a new organisation of work*. Luxembourg.
- European Commission (2007). *Towards common principles of flexicurity: more and better jobs through flexibility and security*. Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007a). *Teamwork and high performance work organisation*. Dublin.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007b). *Fourth European Working Conditions Survey*. Dublin.
- Evers, G. & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. Een essay over wederkerig risicomanagement*. Assen, Van Gorcum.
- Flood, P.C., Guthrie, J.P. & Liu, W. (2008). *New models of high performance work systems*. Dublin, National Centre for Partnership & Performance.
- Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42/2: 349-378.
- Hacker, W. (2003). Action regulation theory: a practical tool for the design of modern work processes? *European Journal of Work and Organisational Psychology* 12 (2) 105-130.
- Hatch, M.J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies* 20/1: 75-100.
- Hoof, J.J. van (red.) (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn*. Assen, Van Gorcum.
- Jacobs, D. & Sniijders, H. (2008). *Innovatieroutine. Hoe managers herhaalde innovatie kunnen stimuleren*. Assen, Van Gorcum.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J. van den & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science* 52: 1661-1674.
- Kalmi, P. & Kauhanen, A. (2008). Workplace innovations and employee outcomes: evidence from Finland. *Industrial Relations* 47/3: 430-459.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work; stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kirsten, W. (2008). Health and productivity management in Europe. *International Journal of Workplace Health Management* 1 (2): 136-144.
- Koningsveld, E.A.P. (2008) Factors of competitive advances through ergonomics interventions. In: Szelwar LI, Mascia FL, Montedo UB, Eds. *Human Factors in Organizational Design and Management - IX*. Santa Monica, Ca., IEA Press:265-270.
- Korte, T. de & Bolweg, J.F. (1994). *De nieuwe werknemer?! Assen, Van Gorcum.*
- Lam, A. (2006). Organizational innovation. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C. & Nelson, R.R. (eds.) *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press: 115-147.
- Lane, P.J., Koka, B. & Pathak, S. (2002). A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *Academy of Management Proceedings* 2002 BPS: M1-M6.
- Leschke, J. & Watt, A. (2008). *Job quality in Europe*. Brussels, European Trade Union Institute for Research, Education and Health and Safety.



- Ligthart, P., Dankbaar, B. & Vaessen, P. (2008a) *Effective alignment of types of innovation in the manufacturing industry*. Presentation Six Countries Program. Fraunhofer Institut ISI, Karlsruhe October 2008.
- Ligthart, P., Vaessen, P. & Dankbaar, B. (2008b). *Innovatie van productie. Onderzoeksrapportage van de European manufacturing Survey in de Nederlandse maakindustrie*. Nijmegen, Radboud Universiteit.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Naschold, F. (1994). The politics and economics of workplace development. In: Kauppinen, T. and Lahtonen, M. (eds.) *National action research programmes in the 1990s*. Ministry of Labour. (Labour Policy Studies 86). Helsinki. 109-155.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R. & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrealiteit*. Assen, Van Gorcum.
- Nieminen, H. (2005). Organizational receptivity – Understanding the interorganizational learning ability. *The Electronic Journal of Knowledge Management* Vol 2, Issue 2: 107-118 ([www.ejk.com](http://www.ejk.com))
- Oeij, P., Dhondt, S. & Wiezer, N. (2006). Conditions for low stress-risk jobs: Europe's case. *European Journal of Social Quality* 6/2: 81-108.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No 2: 179-196.
- Parker, M. (2002) *Against management*. Oxford, Polity.
- Parsons, J. & Totterdill, P. (2002). *New forms of work organisation*. Nottingham, The Work Institute.
- Pot, F. & Koningsveld, E.A.P. (2009). *Prevention and performance. Two sides of the same coin?* Workshop 'The impact of occupational safety and health (OSH) and OSH interventions on company performance'. Seventh Framework Programme 'Economic dimension of OSH'. Helsinki. Finnish Institute of Occupational Health, January 23.
- Pot, F. (1993). *Nieuwe productieconcepten en kwaliteit van de arbeid*. Universiteit Leiden (oratie).
- Pot, F., Kraan, K & Bossche, S. van den (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (geaccepteerd voor nummer 25/1).
- Pot, F., Peltzer, F. & Xavier, M. (2008). Sociale innovatie en de rol van sociale partners. In: Dondt, S. & Vaas, F. (red.). *Waardevol werk. Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Lemma, Den Haag:19-38.
- Projectgroep WEBA (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Den Haag. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (publicatie S 71).
- Ramstad, E. (2005) Simultaneous improvement in performance and the quality of working life through developing the work organisation. In: Alasoini, T., E. Ramstad and N. Rouhiainen. *The Finnish workplace development programme as an expanding activity*. Helsinki, Ministry of Labour, Reports 47:110-135.
- Ramstad, E. (2007). Unresolved couple? The relationship between performance and quality of working life and the role of development approach. In: Pelletier, J. *Intervention practices in firms*. Lyon: ANACT, 93-107.
- Ramstad, E. (2008a) *Promoting performance and the quality of working life simultaneously*. Paper presented in the Workplace Participation Forum 24 th September 2008.
- Ramstad, E. (2008b). *Innovation generating model – simultaneous development of work organization and knowledge infrastructure*. Helsinki, Tykes Report 65 (dissertation).
- Sabel, C.F. (2006). A real-time revolution in routines. In: Heckscher, C. & Adler, P. (eds.) *The firm as a collaborative community*. Oxford University Press, 106-156.

- Schumann, M. (1999) Das Lohnarbeiterbewusstsein des 'Arbeitskraftunternehmers'. *sofi-Mitteilungen* Nr. 27: 59-63.
- Schumann, M. (2001). Kritische Industriesoziologie – Neue Aufgaben. *sofi-Mitteilungen* Nr.29: 93-97.
- Schumann, M. (2002). Das Ende der kritische Industriesoziologie? *sofi-Mitteilungen* Nr.30: 11- 27.
- Schumann, M., Kuhlmann, M., Sanders, F. & Sperling, H.J. (2005) Anti-tayloristisches Fabrikmodell- Auto 5000 bei Volkswagen. *ws1 Mitteilungen* 1: 3-10.
- Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Sockol, I., Kramer, I. & Bödeker, W. (2006) *Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention*. Iga.Report 13, BKK et al.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionele organisaties*. Assen, Van Gorcum.
- Taxis, T.W. (2007). *Al doende leert men*. Nijmegen: Radboud Universiteit (oratie).
- Totterdill, P., Dhondt, S. & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A report to Europe's policymakers and social partners*. Nottingham, The Work Institute.
- Vaas, S, & Pot, F. (2008). Van medewerker tot mededenker. Beïnvloeding van innovatie door werknemers. In: NCSI. *Samen groeien door sociale innovatie*. NCSI, Rotterdam.
- Volberda, H.W., Bosch, F.A.J. van den & Jansen, J.J.P. (2006). *Slim managen & innovatief organiseren*. Eiffel.
- Wall, T.D. & Wood, S.J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations* 58 (4): 429-462.
- Weehuizen, R. (2008). *Mental capital: the economic significance of mental health*. Maastricht University (dissertation).
- Weick, K.E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science* Vol.9, No.5: 543-555.
- *Zeggenschap* (2008), 19/4.